

Edyta PRZYBYLSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
eprzybylska@polsl.pl

Maciej SLUPINA
Dachser Sp. z o.o.
maciejslupina@gmail.com

KRYTERIA WYBORU USŁUGODAWCY LOGISTYCZNEGO W ZAKRESIE OBSŁUGI TRANSPORTU DROBNICOWEGO

Streszczenie. Zagadnienie oceny i wyboru dostawcy jest podstawowym problemem w obszarze logistyki. Dotyczy ono nie tylko dostawców dóbr materialnych ale także usług, w tym usług logistycznych. Dokonywana ocena i wybór mają charakter wielokryterialny, wynikający z konieczności uwzględnienia w prowadzonych analizach szeregu kryteriów ilościowych i jakościowych. W literaturze proponowanych jest wiele parametrów, które mogą okazać się ważne przy współpracy z usługodawcą logistycznym. Stąd celem artykułu jest dyskusja nad istotnością kryteriów wyboru dostawcy w przypadku tych podmiotów oraz przeprowadzenie wstępnych badań w tym obszarze, z uwzględnieniem wybranego usługodawcy logistycznego i jego klientów.

Słowa kluczowe: wybór dostawcy, kryteria wyboru dostawcy, usługodawca logistyczny, transport drobnicowy

CRITERIA OF SELECTING LOGISTICS SERVICE PROVIDER OF LCL TRANSPORT

Abstract. The issue of evaluation and selection of suppliers is a major problem in the area of logistics. It concerns not only the suppliers of material goods but also service providers, including logistics services. The assessment evaluation and selection is a multi-criteria resulting from the need to take into account in the analyzes carried out a number of quantitative and qualitative criteria. Literature suggests a number of parameters, which may be important in cooperation with logistics service provider. Hence the aim of this article is to discuss the significance of the criteria for selecting suppliers for these companies

and conduct preliminary research in this area, taking into account the logistics service provider and its customers.

Keywords: supplier selection, supplier selection criteria, logistics provider, groupage (LCL) transport

1. Wprowadzenie

Problem wyboru i związanej z tym oceny dostawców jest częścią szerszego problemu, jakim jest budowa strategii doboru i zarządzania relacjami z dostawcami¹. Przez to stał się on jednym z najbardziej podstawowych problemów w obszarze logistyki. Wynika to głównie z wpływu, jaki wywiera on na działalność całego przedsiębiorstwa, a także błędów, jakie mogą powstać w sytuacji nieprawidłowo dobranych dostawców² czy też decydowania o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa na rynku³. Powoduje to znaczne zainteresowanie tym zagadnieniem zarówno w ujęciu teoretycznym (co przejawia się mnogością opracowań na ten temat), jak i praktycznym (widoczne w postaci przeprowadzanych analiz w przedsiębiorstwach różnych branż). Problem doboru dostawców w zdecydowanej większości opracowań poświęcany jest zaopatrywaniu przedsiębiorstwa w szereg dóbr materialnych wymaganych w realizacji działalności produkcyjnej. Jednak w ostatnich latach wraz z rozwojem usług, przedsiębiorstw usług logistycznych i outsourcingu problem ten przeniósł się także na rynek TSL (transport-spedycja-logistyka). Obecnie mamy coraz częściej do czynienia z realizowaniem obsługi logistycznej w łańcuchu dostaw przez wyspecjalizowane w tym celu podmioty. Stąd coraz więcej uwagi zaczyna się przypisywać prawidłowemu doborowi usługodawcy logistycznego, od którego w dużej mierze zależy skuteczność, jak i poziom realizowanych działań. Sam problem wyboru i oceny dostawcy w przypadku usług logistycznych jest zbliżony do tego samego problemu w przypadku dóbr materiałowych pod kątem zasilania linii produkcyjnej. Sama procedura postępowania i wykorzystywane metody są bardzo podobne. Jednak zasadnicza różnica dotyczy samych czynników, które brane są pod uwagę przy doborze dostawcy w przypadku usług logistycznych lub dostawcy dóbr materiałowych. Wynika to głównie z charakteru tych dóbr – usługa, w odróżnieniu od wyrobów, ma charakter niematerialny, co związane jest z innymi cechami, takimi jak: brak możliwości magazynowania, trudności w standaryzacji, trudności w jednoznacznej ocenie, duży stopień indywidualności i wiele innych. Innym ważnym powodem jest znaczny rozwój rynku usług

¹ Serafin R., Luściński S.: Dynamiczna ocena dostawców z zastosowaniem adaptacyjnego systemu oceny ryzyka dostaw. *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 1. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2014, s. 1006.

² Nowakowski T., Werbińska-Wojciechowska S.: Metody oceny i wyboru dostawców w przedsiębiorstwie. „Logistyka”, nr 3, 2012, s. 26.

³ Nogalski B., Niewiadomski P.: Koncepcja oceny dostawcy w elastycznym zakładzie wytwórczym – strategiczna perspektywa sukcesu. „Zarządzanie i Finanse”, nr 4/2, t. 11, 2013, s. 290.

logistycznych i dynamiczny wzrost wymagań stawianych przed przedsiębiorstwami reprezentującymi na tym rynku podaż.

W nawiązaniu do powyższych rozważań podejmuje się próby wskazania i uszeregowania czynników, które są istotne dla przedsiębiorstw różnych branż przy doborze dostawców usług logistycznych. Na tym tle pojawia się wiele pytań dotyczących samych kryteriów, ich ważności, ale także ich podobieństwa lub różnic w zależności od branży odbiorcy, wielkości przedsiębiorstwa, skali działalności i innych parametrów. W poniższym opracowaniu podjęto wstępne rozważania dotyczące prowadzonych prac poświęconych doborowi dostawcy usług logistycznych. Celem natomiast jest dyskusja nad istotnością kryteriów wyboru dostawcy w przypadku tych podmiotów oraz przeprowadzenie wstępnych badań w tym obszarze z uwzględnieniem wybranego usługodawcy logistycznego oferującego wyspecjalizowaną obsługę logistyczną transportu drobnicowego oraz jego klientów. Znajomość tych kryteriów przez podmiot usług logistycznych pozwoli mu zwrócić uwagę na najistotniejsze czynniki i w lepszy sposób dostosować swoje działania do wymogów odbiorców.

2. Problem doboru usługodawcy logistycznego

Problem wyboru szeroko pojmowanego dostawcy zarówno dóbr, jak i usług ma charakter wielokryterialny^{4,5}. Ma on doprowadzić do współpracy pomiędzy dostawcą a odbiorcą umożliwiającą skrócenie czasu w cyklu realizacji zamówienia, obniżenie kosztów czy poprawę jakości realizowanych dostaw⁶. Jest to zadanie trudne i wymagające zbudowania odpowiedniej strategii w zakresie zarządzania relacjami pomiędzy dostawcą i odbiorcą. Trudność procesu wyboru dostawcy wynika ze specyficznych problemów, wśród których R. Gupta, A. Sachdeva, A. Bhardwaj⁷ wymieniają: brak osób o szerokiej wiedzy dotyczącej outsourcingu, brak pełnej informacji na temat potencjalnych dostawców, niejasne określenie wymagań przez odbiorców, porównywanie różnych dostawców w różnym czasie i na podstawie wielu kryteriów o różnej wadze.

W literaturze często podkreśla się, iż ocena dostawcy powinna być przeprowadzana na podstawie zarówno ilościowych, jak i jakościowych kryteriów. Te pierwsze są łatwiejsze do porównania, natomiast te drugie trudniejsze, co wymaga głębszej analizy i poszukiwania sposobów ich ujednoczenia i zestawienia⁸. R. Serafin i S. Luściński⁹ kryteria ilościowe

⁴ Serafin R., Luściński S.: op.cit., s. 1005.

⁵ Akman G., Baynal K.: Logistics service provider selection through an integrated fuzzy multicriteria decision making approach. "Journal of Industrial Engineering", Article ID 794918, 2014, s. 1.

⁶ Bendkowski J., Radziejowska G.: Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005, s. 90.

⁷ Gupta R., Sachdeva A., Bhardwaj A.: Criteria of selecting 3pl provider: a literature review. "International Scholarly and Scientific Research & Innovation", Vol. 5, No. 11, 2011, p. 2346.

⁸ Kawa A., Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy, nr 100. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 68.

⁹ Serafin R., Luściński S.: op.cit., s. 1005.

określają jako deterministyczne, natomiast jakościowe jako rozmyte. G. Akman i K. Baynal¹⁰ zauważają, iż niektóre z tych kryteriów mogą być sprzeczne ze sobą, co stanowi problem przy ich wyborze. Należy również zauważyć, iż dobór kryteriów do oceny dostawcy jest sprawą indywidualną. Proponowanych w literaturze list kryteriów nie należy traktować jako zamkniętych, lecz można je dowolnie i według potrzeb przedsiębiorstwa wydłużać lub skracać, tworząc w ten sposób własny zestaw istotnych kryteriów oceny¹¹. Literatura w dużej mierze przedstawia wielorakie kryteria doboru dostawcy dóbr zaopatrzeniowych wykorzystywanych w ramach działalności produkcyjnej. Jednak duża ich część jest spójna z kryteriami doboru dostawcy usług logistycznych (np. cena), natomiast pozostałe mogą zostać zaadaptowane do dóbr, jakimi są usługi (np. dostępność produktu). Jako najbardziej podstawowe przy wyborze operatora logistycznego wymienia się kryteria ekonomiczne, a wśród nich głównie cenę, jako czynnik mający bezpośredni wpływ na kosztową efektywność przedsiębiorstwa¹², warunki płatności czy stopień stabilności cen. Nie bez znaczenia są takie aspekty jak umiejętności zarządcze i organizacyjne oraz wdrożone systemy zarządzania świadczące o zdolności dostawcy do zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości czy też zdolności reakcji na sytuacje krytyczne. Sytuacja finansowa to kolejne kryterium pojawiające się w literaturze przy ocenie dostawcy. W przypadku dostawcy o niestabilnej sytuacji finansowej istnieje niebezpieczeństwo zakłóceń w regularnej, długoterminowej obsłudze. Finansowy upadek dostawcy staje się głównym problemem i źródłem zakłóceń w działalności łańcucha dostaw¹³. S. Krawczyk¹⁴ podkreśla generalną zasadę przy wyborze wykonawcy kompleksowych usług logistycznych według, której kryteria jakości powinny mieć większy priorytet niżeli cena wykonania usługi. Wśród innych, najbardziej podstawowych kryteriów wymienia się: potencjał dostawcy, niezawodność obsługi, jakość usługi, lokalizację dostawcy, wizerunek dostawcy, kondycję finansową dostawcy, kompletność asortymentową i ilościową¹⁵, czas realizacji dostawy, zakres odpowiedzialności, elastyczność, dysponowanie informacjami¹⁶, zakres oferowanych usług, kompleksowość obsługi, poziom obsługi, terminowość realizacji zadań, zaangażowanie partnera w proces obsługi¹⁷. Spośród innych aspektów, które uważa się za istotne, a które mogą zostać przełożone na konkretne kryteria wyboru, V. Rattanawiboonsom¹⁸ wymienia: zdolność reagowania na wymagania klientów, orientację na klienta, zgodność kultury organizacyjnej i procedur, posiadaną wiedzę ekspercką o produktach, procesach i rynkach, umiejętność

¹⁰ Akman G., Baynal K.: op.cit., s. 1.

¹¹ Kawa A.: op.cit., s. 68.

¹² Serafin R., Luściński S.: op.cit., s. 1006.

¹³ Matusek M.: Proces doboru dostawcy wspierający zrównoważony rozwój – identyfikacja kryteriów oceny metodą AHP (Analytic Hierarchy Process). Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 78. Politechnika Śląska, Gliwice 2015, s. 267.

¹⁴ Krawczyk S. (red.): Logistyka. Teoria i praktyka, t. II. Difin, Warszawa 2011, s. 256.

¹⁵ Serafin R., Luściński S.: op.cit., s. 1006.

¹⁶ Krawczyk S. (red.): op.cit., s. 252.

¹⁷ Matejun M.: Kryteria wyboru dostawcy outsourcingowego, [w:] Rokita J., Czakon W., Samborski A. (red.): Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009, s. 291.

¹⁸ Rattanawiboonsom V.: Effective criteria for selecting third-party logistics providers: the case of Thai Automotive Industry. "World Review of Business Research", Vol. 4, 2014, p. 199.

zarządzania relacjami, reputację dostawcy, stabilność finansową, referencje od klientów, wspólne cele, umiejętność rozwiązywania sporów, znajomość nowych technologii. I. Fechner¹⁹ wśród najważniejszych kryteriów wyboru operatora logistycznego wymienia:

- zgodność oferty usługodawcy z potrzebami usługobiorcy,
- kompleksowość usług,
- jakość usługi: poziom techniczny, szybkość realizacji, dotrzymywanie zobowiązań, certyfikaty jakości,
- dyspozycyjność, forma powiązań handlowych, potencjał dystrybucyjny,
- stan taboru (liczba, stan techniczny i sanitarny, wygląd),
- koszt usługi (cena, termin płatności, dodatkowe usługi zawarte w cenie),
- zewnętrzna opinia klientów,
- wiarygodność płatnicza.

Zwracając uwagę na wybrane z wymienionych kryteriów, można zauważyć rolę jaką odgrywają zdefiniowane w literaturze parametry logistycznej obsługi klienta wyrażane wskaźnikami i miernikami logistycznymi. Zarówno zbudowane przez dostawców standardy logistycznej obsługi jak i rzeczywisty poziom ich spełnienia stanowią ważny aspekt w wyborze dostawcy usług logistycznych. M. Matusek²⁰ zwraca uwagę na dobór dostawcy wspierającego zrównoważony rozwój w łańcuchu dostaw. W takim przypadku poza kryteriami ekonomicznymi jako istotne wymienia także kryteria społeczne i środowiskowe (mogą odnosić się zarówno do produktu jak i dostawcy). Kryteria społeczne różnią się w zależności od kraju, obowiązujących wzorców zachowań czy norm społecznych. C.R. Carter i M.M. Jennings zidentyfikowali istotne kryteria, takie jak bezpieczeństwo czy przestrzeganie praw człowieka²¹. Na uwzględnienie w procesach wyboru dostawcy aspektów środowiskowych szczególną uwagę zwracają M. Igarashi, L. de Boer i A. Magerholm Fet²², którzy wskazują na konieczność integracji działań zakupowych przedsiębiorstwa z celami środowiskowymi. Wskazują oni na konieczność traktowania decyzji wyboru dostawcy nie tylko jako ważnej w sensie dostarczenia organizacji odpowiednich produktów po odpowiednich kosztach, ale także w sensie poprawy środowiska, przykładowo poprzez takie alternatywne rozwiązania, które unikają niebezpiecznych materiałów czy wymagają mniejszej ilości materiałów i energii. Jasno podkreślają, iż w istniejącej literaturze wiele uwagi poświęcono samym modelom wspomagania decyzji w wyborze dostawcy czy też kryteriom wyboru, natomiast niewiele samemu problemowi „dostawcy zielonego” (*green supplier, green purchasing, green procurement*). Należy także nadmienić, iż problem uwzględnienia aspektów środowiskowych w procesach wyboru dostawcy częściej kojarzony jest z zakupem dóbr materiałowych, natomiast zdecydowanie

¹⁹ Fechner I.: Zarządzanie łańcuchem dostaw. Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s. 239.

²⁰ Matusek M.: op.cit., s. 266.

²¹ Carter C.R., Jennings M.M.: The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. “Journal of Business Logistics”, No. 251, 2004, p. 145.

²² Igarashi M., de Boer L., Magerholm Fet A.: What is required for greener supplier selection? A literature review and conceptual model development. “Journal of Purchasing & Supply Management”, No. 19, 2013, p. 247-248.

można odnieść go do wyboru dostawców usług logistycznych. Przedsiębiorstwa te również w swoich strategiach działań coraz większą uwagę koncentrują na wspomnianych problemach i proponują rozwiązania przyczyniające się do uzyskiwania celów środowiskowych. Potwierdzeniem tego faktu jest kreowanie i wdrażanie innowacji wśród dostawców usług logistycznych określanych jako *green innovation*²³. Również G. Akman i K. Baynal²⁴, poza głównymi kryteriami wyboru dostawcy usług logistycznych (jak: cena, poziom jakości usług, zakres świadczonych usług, zdolność reakcji i elastyczności, udział w rynku, możliwości rozwiązań IT, szybkość i punktualność, renoma, lokalizacja), jako ważne wskazują wskaźniki badań i rozwoju oraz wydatki na ochronę środowiska.

Problem doboru dostawców usług logistycznych na przestrzeni lat zyskuje na znaczeniu głównie ze względu na rosnącą rolę tych podmiotów w łańcuchu dostaw, począwszy od ich występowania w charakterze dostawców prostych usług, aż po traktowanie ich jako partnera zaangażowanego w proces tworzenia wartości dla zewnętrznych i wewnętrznych klientów łańcucha. Jest to tym bardziej istotne, że jakość obsługi oferowana przez dostawcę rzutuje na wizerunek usługobiorcy w oczach jego klientów.²⁵ Problem doboru dostawcy usług logistycznych może być również oparty na chęci budowania określonych relacji operatora logistycznego z klientem. Sama współpraca przedsiębiorstw na rynku, nakierowana na realizację założonych celów, bazuje na nawiązywaniu różnego rodzaju więzi i kształtowaniu się różnych relacji pomiędzy podmiotami. Istota, charakter oraz formy zachodzących relacji są przedmiotem przeprowadzanej i opisanej w literaturze analizy. Należy podkreślić, iż charakter tych relacji ma wpływ na ogólny przebieg współpracy i zdolność do reagowania na potrzeby klienta przez operatora logistycznego. Charakter oraz rodzaj relacji może bezpośrednio wpływać na aspekty: kosztowe, jakościowe i czasowe świadczonej obsługi logistycznej. Szczególnie w aspektach czasowych i kosztowych zwraca się uwagę na identyfikację oraz eliminację zbędnych działań i operacji nietworzących wartości dodanej, a przez to przyczyniających się do eliminowania zbędnych źródeł kosztów. Rodzaj nawiązywanej relacji pomiędzy podmiotami ma silny wpływ na przebieg cyklu realizacji zamówienia. Należy wskazać, iż cykl ten powinien być podstawowym przedmiotem wykorzystywanym w celu dokonania oceny współdziałania dostawcy usług logistycznych z odbiorcami²⁶.

²³ Zailani S., Amran A., Jumadi H.: Green innovation adoption among logistics service providers in Malaysia: an exploratory study on the managers' perceptions. "International Business Management", No. 5(3), 2011, p. 104-113.

²⁴ Akman G., Baynal K.: op.cit., s. 4.

²⁵ Żbikowska E.: Obsługa klienta a pozycja przedsiębiorstw TSL w łańcuchu dostaw. „International Journal of Management and Economics”, No. 22, 2007, p. 115.

²⁶ Przybylska E.: Aspekty kosztowe cyklu realizacji zamówienia z uwzględnieniem relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 60. Politechnika Śląska, Gliwice 2012, s. 294.

3. Identyfikacja kryteriów wyboru usługodawcy logistycznego w zakresie obsługi transportu drobnicowego

Zagadnienie wyboru dostawcy usług logistycznych, jak już wspomniano w poprzedniej części artykułu, jest obecnie bardzo podstawowym i aktualnym problemem. Dotyka on przedsiębiorstw różnych branż, wielkości i obszaru prowadzonej działalności. Analizując wspomniany problem pod względem istotności kryteriów decydujących o wyborze usługodawcy logistycznego, można postawić kilka pytań:

- Jakie kryteria są istotne dla ogółu przedsiębiorstw?
- Czy można wskazać grupę kryteriów, która jest istotna dla każdego przedsiębiorstwa?
- Czy na dobór i istotność kryteriów mają wpływ takie parametry, jak na przykład: wielkość przedsiębiorstwa odbiorcy, przedmiot działalności odbiorcy czy też rodzaj zakupywanych usług?

Uwzględniając problematykę doboru kryteriów wyboru dostawcy usług logistycznych, podjęto wstępne badania, które przeprowadzone zostały w pierwszym etapie, w wybranym podmiocie branży TSL. Podmiot ten funkcjonuje na rynku jako operator logistyczny oferujący głównie obsługę logistyczną transportu drobnicowego. Celem przeprowadzonych analiz było wskazanie przez odbiorców podmiotu, kryteriów istotnych dla wyboru usługodawcy logistycznego. Do badania posłużono się kwestionariuszem ankiety, w którym na podstawie analiz teoretycznych oraz prowadzonych wywiadów w analizowanym przedsiębiorstwie wskazano 28 kryteriów, zidentyfikowanych jako ważne dla odbiorców w wyborze usługodawcy logistycznego (tabela 1).

Tabela 1

Wykaz badanych kryteriów

Grupa	Kryterium	Opis
O G Ó L N E	Doświadczenie	Posiadane przez usługodawcę logistycznego doświadczenie związane z wiedzą i umiejętnościami w zakresie oferowanych usług
	Cena	Poziom cen usług oferowanych przez usługodawcę, ich poziom w stosunku do konkurencji
	Komórka obsługi klienta	Dostępność i profesjonalizm komórki usługodawcy logistycznego bezpośrednio odpowiedzialnej za kontakt z klientem
	Elastyczność handlowa	Możliwość indywidualnej negocjacji z usługodawcą logistycznym stawek transportowych, terminów płatności itp.
	Wiarygodność	Image, pozytywny wizerunek usługodawcy na rynku, stabilna pozycja konkurencyjna, stabilność finansowa
	Forma rozliczenia końcowego	Możliwość wykorzystania faktury elektronicznej

cd. tabeli 1

P R O D U K T	Usługa transportu poza-drogowego	Oferowanie przez usługodawcę logistycznego usług transportu opartych na innych gałęziach aniżeli transport drogowy	
	Usługi dodatkowe, wspomagające transport	Oferowanie usług towarzyszących transportowi drobnicowemu, np. paletyzacja, depaletyzacja	
	Szerokość zakresu usług – kompleksowość obsługi	Oferowanie usług transportu FTL/LTL, magazynowania, cross-dockingu itp.	
	Usługi specjalne	Oferowanie usług specjalnych, np. dostawy przyśpieszone, dostawy na wyznaczony termin, dostawy awizowane	
	Sieć magazynów	Posiadanie przez usługodawcę sieci własnych magazynów, centrów dystrybucyjnych, magazynów typu cross-dock działających według tych samych standardów	
	Potencjał wykonawczy	Możliwość wykonania przez usługodawcę logistycznego zlecenia w szczycie sezonu, w przypadku nagłego zwiększenia wolumenu	
	Środki transportu	Ilość, typ oraz stan środków transportu, w tym spełnienie norm spalania EURO	
	Zasięg geograficzny	Obszar, na którym realizowane są usługi przedsiębiorstwa	
	Wymiana palet/pojemników	Możliwość obrotu paletami/pojemnikami	
L O G I S T Y C Z N E	Sposób składowania zleceń	Mail	Możliwość składania zlecenia z wykorzystaniem poczty mailowej
		Telefon	Możliwość składania zlecenia telefonicznie
		EDI	Możliwość składania zlecenia z wykorzystaniem systemu EDI
		Platforma elektroniczna	Możliwość składania zlecenia z wykorzystaniem platformy elektronicznej
	Czas reakcji na zapytanie transportowe	Czas od momentu złożenia zapytania transportowego do momentu odpowiedzi na nie	
	Czas reakcji – sprawy bieżące	Czas reakcji na zapytania dotyczące bieżących spraw operacyjnych np. godzina podstawienia auta na załadunek	
	Czas dostawy	Czas realizacji zamówienia od złożenia zamówienia do dostawy u klienta na poszczególnych obsługiwanych przez usługodawcę kierunkach	
	Terminowość	Zgodność deklarowanego i zrealizowanego terminu dostawy	
	Uszkodzenia ładunków	Odsetek uszkodzeń ładunków podczas załadunku, rozładunku, transportu oraz manipulacji na magazynie	
	Kompletność dostaw	Dostarczenie do odbiorcy kompletnej pod względem ilościowym przesyłki (palet, kartonów itp.)	
	Bezbłądność dostaw	Dostarczenie do odbiorcy kompletnej pod względem asortymentowym przesyłki (palet, kartonów itp.)	
	Potwierdzenie dostawy	Możliwość otrzymania potwierdzenia dostawy (POD, potwierdzony dokument CMR)	
	Status realizacji zlecenia	Dostęp do informacji o aktualnym statusie realizacji zamówienia	
	Obsługa zwrotów	Możliwość i warunki realizacji zwrotów	
Warunki rozpatrywania reklamacji	Wdrożone procedury rozpatrywania reklamacji i ich terminowość		
Elastyczność pod względem odbiorów i dostaw	Możliwość elastycznej reakcji na potrzeby nadawcy lub odbiorcy pod względem załadunku, rozładunku		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie pracy magisterskiej pod kierunkiem E. Przybylskiej: Słupina M.: Czynniki determinujące wybór operatora logistycznego w zakresie transportu drobnicowego. Politechnika Śląska, Zabrze 2016.

4. Istotność kryteriów wyboru usługodawcy logistycznego w zakresie obsługi transportu drobnicowego

Kwestionariusz oceny kryteriów wypełniły i odesłały 64 osoby (pracownicy działów logistyki i transportu w firmach produkcyjnych i handlowych) reprezentujące przedsiębiorstwa województwa śląskiego, małopolskiego i opolskiego, zatrudniające od 1 do 250 osób. W celu określenia, czy wielkość przedsiębiorstwa określona poprzez liczbę zatrudnienia ma wpływ na postrzeganą istotność badanych kryteriów, badane podmioty zostały podzielone na trzy grupy:

- grupa I – przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 osób – zebrano 9 wypełnionych kwestionariuszy,
- grupa II – przedsiębiorstwa zatrudniające od 51 do 100 osób – 37 wypełnionych ankiet,
- grupa III – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 osób – 18 wypełnionych ankiet.

Ocena kryteriów dokonywana była w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało najniższy, natomiast 10 najwyższy priorytet kryterium. Wyniki przeprowadzonych analiz zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2

Wyniki oceny badanych kryteriów wyboru dostawcy wśród klientów wybranego usługodawcy logistycznego

Grupa	Kryterium	Ocena kryterium		
		Zatrudnienie do 50 osób	Zatrudnienie od 51 do 100 osób	Zatrudnienie powyżej 100 osób
O G Ó L N E	Doświadczenie	4,25	7,25	6,5
	Cena	9,5	8,25	8,75
	Komórka obsługi klienta	8,25	8	6,5
	Elastyczność handlowa	8	7,25	8,5
	Wiarygodność	7	7,25	9,5
	Forma rozliczenia końcowego	3,5	7,25	8,25
P R O D U K T	Usługa transportu poza drogowego	2,5	7	8,5
	Usługi dodatkowe, wspomagające transport	7,25	4	2,5
	Szerokość zakresu usług – kompleksowość obsługi	6	7,25	9,5
	Usługi specjalne	6,5	8,5	9,5
	Sieć magazynów	7	8	8,25
	Potencjał wykonawczy	5,5	6,75	9,25
	Środki transportu	8	7,5	8
	Zasięg geograficzny	7,25	7,5	9,5
Możliwość wymiany palet/pojemników	4,5	7	9	

cd. tabeli 2

L O G I S T Y C Z N E	Sposób składania zleceń	mail	8	7,25	9
		telefon	6,5	6,25	3,5
		EDI	3,5	4,25	6,5
		platforma elektroniczna	7	9,25	8,5
	Czas reakcji na zapytanie transportowe		8,25	6	7
	Czas reakcji – sprawy bieżące		7,25	7,25	7
	Czas dostawy		8,5	8,25	7,25
	Terminowość		7,75	9,5	9,25
	Uszkodzenia ładunków		8	8	9,5
	Kompletność dostaw		8,25	9,25	9,5
	Bezbledność dostaw		7,75	8,25	9,25
	Potwierdzenie dostawy		9	9,25	8,5
	Status realizacji zlecenia		6,5	7,5	8,25
	Obsługa zwrotów		5,5	6,5	6,5
	Warunki rozpatrywania reklamacji		9,5	8	8,5
Elastycznosc pod wzgledem odbiorów i dostaw		7,75	8	7,25	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie pracy magisterskiej pod kierunkiem E. Przybylskiej: Słupina M.: Czynniki determinujące wybór operatora logistycznego w zakresie transportu drobnicowego. Politechnika Śląska, Zabrze 2016.

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, w przypadku badanych klientów przedsiębiorstwa usług logistycznych można zauważyć różnice w ocenie kryteriów wyboru dostawcy, uwzględniając wielkość przedsiębiorstwa wyrażoną ilością zatrudnionych osób. W przypadku pierwszej grupy podmiotów najważniejszymi kryteriami są:

- cena (ocena 9,5),
- warunki reklamacji (ocena 9,5),
- czas dostawy (ocena 8,5).

W przypadku drugiej grupy podmiotów najważniejszymi kryteriami są:

- terminowość dostawy (ocena 9,5),
- kompletność dostawy (ocena 9,25),
- potwierdzenie dostawy (ocena 9,25).

W przypadku trzeciej grupy podmiotów najważniejszymi kryteriami są: wiarygodność, kompleksowość obsługi, usługi specjalne, zasięg geograficzny, wielkość uszkodzeń i kompletność dostawy – wszystkie zostały ocenione na 9,5. Ponadto istnieją takie kryteria, dla których pomimo różnej ich oceny można stwierdzić, iż ich istotność jest porównywalna dla wszystkich grup podmiotów, np. posiadane środki transportu, czas reakcji w sprawach bieżących, cena, elastyczność pod względem odbiorów i dostaw, obsługa zwrotów, potwierdzenie dostawy, kompletność, posiadana sieć magazynów czy elastyczność handlowa. Jednocześnie można też wskazać kryteria wykazujące dużą rozbieżność w zakresie ich istotności dla poszczególnych grup przedsiębiorstw. Są to: forma rozliczenia końcowego, możliwość realizacji transportu poza drogowego, usługi dodatkowe wspierające transport, zasięg geograficzny, możliwość wymiany palet, kompleksowość obsługi. Również w samym

sposobie składania zamówień widać różnice pomiędzy podmiotami. Jedynie droga mailowa jest porównywalnie ważna dla wszystkich podmiotów. Natomiast w przypadku innych form zdecydowanie widoczne jest, iż dla dużych przedsiębiorstw (zatrudnienie powyżej 100 osób) ważne są także sposoby wykorzystujące EDI i platformy elektroniczne, podczas gdy droga telefoniczna ma bardzo niskie znaczenie. Natomiast dla mniejszych przedsiębiorstw (zatrudnienie do 50 osób) systemy EDI nie odgrywają większej roli.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone analizy, związane z kryteriami wyboru dostawcy usług logistycznych, pozwalają wskazać na dwie grupy wniosków. Pierwsza dotyczy samego podmiotu badań, w którym przeprowadzane były badania wstępne. Dotyczą one bezpośrednio wyników istotności kryteriów oceny dostawców wskazanych przez odbiorców podmiotu. Informacje te powinny zostać uwzględnione w tworzeniu strategii zarządzania relacjami z klientami przedsiębiorstwa. Widoczne jest, iż przedsiębiorstwo powinno kierować w stronę swoich klientów bardziej dostosowaną ofertę uwzględniającą wielkość przedsiębiorstwa odbiorcy. W przypadku dużych klientów przedsiębiorstwo powinno koncentrować się na rozwijaniu portfela produktów, tak aby dostarczać im kompleksową ofertę logistyczną o znacznym zasięgu geograficznym, opartą na nowoczesnych rozwiązaniach, np. EDI. Natomiast w przypadku mniejszych przedsiębiorstw w większym stopniu powinno koncentrować się na cenie czy ogólnych warunkach dostawy aniżeli na samej ofercie produktowej w postaci jej rozbudowywania w stronę kompleksowości obsługi.

Druga grupa wniosków dotyczy ogólnie problemu kryteriów wyboru dostawcy usług logistycznych. Przede wszystkim, co pokazały analizy wstępne, istnieje konieczność przeprowadzenia szeregu bardziej zaawansowanych badań wśród podmiotów świadczących usługi logistyczne, dotyczących istotności kryteriów z uwzględnieniem wielkości odbiorcy usług. Ponadto należałoby w badaniach uwzględnić także inne parametry, takie jak na przykład przedmiot działalności odbiorcy czy zasięg jego funkcjonowania na rynku. Badania takie są istotne dla przedsiębiorstw branży TSL, gdyż pozwolą im w lepszy sposób dostosować swoją ofertę i warunki dostaw do odbiorców i pomogą w budowie strategii zarządzania relacjami z klientami.

Bibliografia

1. Akman G., Baynal K.: Logistics service provider selection through an integrated fuzzy multicriteria decision making approach. "Journal of Industrial Engineering", Article ID 794918, 2014.
2. Bendkowski J., Radziejowska G.: Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
3. Carter C.R., Jennings M.M.: The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. "Journal of Business Logistics", No. 251, 2004.
4. Gupta R., Sachdeva A., Bhardwaj A.: Criteria of selecting 3pl provider: a literature review. "International Scholarly and Scientific Research & Innovation", Vol. 5, No. 11, 2011.
5. Fechner I.: Zarządzanie łańcuchem dostaw. Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.
6. Igarashi M., de Boer L., Magerholm Fet A.: What is required for greener supplier selection? A literature review and conceptual model development. „Journal of Purchasing & Supply Management”, No. 19, 2013.
7. Kawa A., Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy, nr 100. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
8. Krawczyk S. (red.): Logistyka. Teoria i praktyka, t. II. Difin, Warszawa 2011.
9. Matejun M.: Kryteria wyboru dostawcy outsourcingowego, [w:] Rokita J., Czakon W., Samborski A. (red.): Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.
10. Matuszek M.: Proces doboru dostawcy wspierający zrównoważony rozwój – identyfikacja kryteriów oceny metodą AHP (Analytic Hierarchy Process). Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 78. Politechnika Śląska, Gliwice 2015.
11. Nogalski B., Niewiadomski P.: Koncepcja oceny dostawcy w elastycznym zakładzie wytwórczym – strategiczna perspektywa sukcesu. „Zarządzanie i Finanse”, nr 4/2, t. 11, 2013.
12. Nowakowski T., Werbińska-Wojciechowska S.: Metody oceny i wyboru dostawców w przedsiębiorstwie. „Logistyka”, nr 3, 2012.
13. Slupina M.: Czynniki determinujące wybór operatora logistycznego w zakresie transportu drobnicowego. Praca magisterska pod kierunkiem E. Przybylskiej. Politechnika Śląska, Zabrze 2016.
14. Przybylska E.: Aspekty kosztowe cyklu realizacji zamówienia z uwzględnieniem relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 60. Politechnika Śląska, Gliwice 2012.
15. Rattanawiboonsom V.: Effective criteria for selecting third-party logistics providers: the case of thai Automotive Industry. "World Review of Business Research", Vol. 4, 2014.

16. Serafin R., Luściński S.: Dynamiczna ocena dostawców z zastosowaniem adaptacyjnego systemu oceny ryzyka dostaw. *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 1. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2014.
17. Zailani S., Amran A., Jumadi H.: Green innovation adoption among logistics service providers in Malaysia: an exploratory study on the managers' perceptions. "International Business Management", No. 5(3), 2011.
18. Żbikowska E.: Obsługa klienta a pozycja przedsiębiorstw TSL w łańcuchu dostaw. „International Journal of Management and Economics”, No. 22, 2007.